

ポスト・グローバル化時代の在 ASEAN 日系企業のサプライチェーン

助 川 成 也

はじめに

近年、日本企業はグローバル化の加速化と国際競争の激化に対応するため、東アジア大で国境を跨ぐ形でグローバルサプライチェーン（GSC）を構築してきた。例えば、ジャストインタイム生産方式を海外でも展開し、「コスト」となる在庫の圧縮に注力するなど、効率を追求してきた。その結果、地域的な包括的経済連携（RCEP）協定締約国に進出している日本企業について、輸出入の大半は RCEP 域内に収斂している。同地域を競争的な地域に向け環境を整備することは、日本経済にも資することになる。

しかし効率指向のサプライチェーンは、自然災害や新型コロナウイルスの拡大、地政学的なリスクなど外部からの衝撃に脆弱であり、幾度となくサプライチェーンは目詰まりを起こした。具体的には、2011年の東日本大震災やタイ大洪水など、サプライチェーン危機時の対応と、その結果どのような変革がサプライチェーンにもたらされたかを考察する。

次に、米中関係や米国の自由貿易に対する姿勢の変容、そして新型コロナウイルス禍がサプライチェーンに与えた新たな課題に焦点を当て、これに対する企業の変革や対応策について考察する。その上で、企業が今後ますます変化するグローバル環境において、サプライチェーンをどのように構築し、管理していくべきかを考察する。

本稿では、日本と ASEAN の経済関係における日本企業の役割を位置付けたくうえで、第1節では、日本企業が ASEAN に経済効率指向のサプライチェーン

を構築した経緯を振り返り、第2節でそのサプライチェーンが自然災害のみならず、新型コロナウイルス、地政学的リスクに晒されている現状、最後に、経済安全保障、環境、人権に配慮したサプライチェーン構築の必要性について展望する。

第1節 投資立国・日本にとっての ASEAN とその位置付け

1. 投資収益で日本の経常収支黒字を支える ASEAN

経常収支は、一国の対外的な経済取引を体系的に記録したものであり、貿易収支、サービス収支、投資収益などに分けて、海外との取引の状況を示しているものである。日本の経常収支は1980年の赤字を最後に、40年以上に亘って黒字を計上している⁽¹⁾。従来、日本は原材料を輸入し、加工して輸出する典型的な貿易立国であり、貿易黒字が経常収支の源泉であった。

しかし、日本企業の海外進出・事業活動の活発化を受け、同黒字を支えるのは、今や直接投資収益や間接投資収益から成る「第一次所得収支」⁽²⁾に移行している。2023年の第一次所得収支黒字は34.6兆円を計上した。

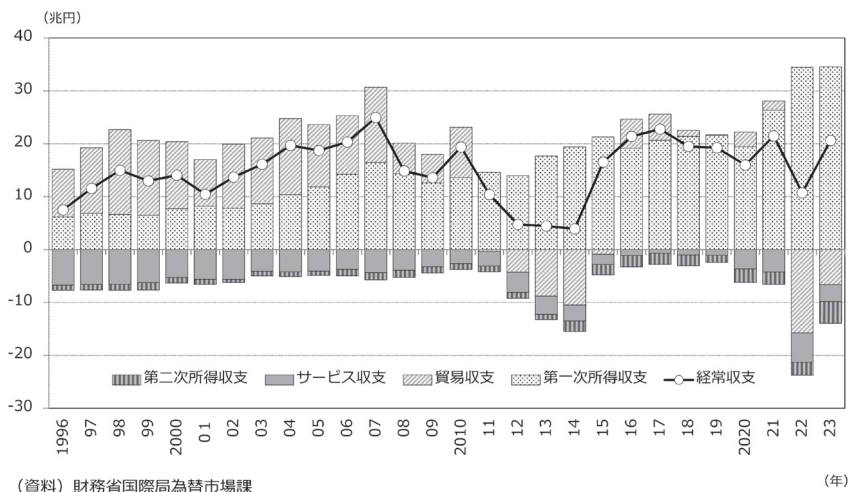


図1 日本の経常収支の推移

日本企業の製造業分野の本格的な海外直接投資ブームは、1985年のプラザ合意が起点である。日本企業のアジア向け直接投資は、主に円高対応の側面が強く、円高に押し出される形で、海外への進出を決断した受動的なものが多かった。1985年9月、米国ニューヨークのプラザホテルで行われた先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議で、ドル高是正のためG5各国が為替市場への協調介入で合意した。当時、為替は1ドル240円台で推移していたが、プラザ合意発表後、急激に円高が進行、同年内には誘導目標であった1ドル200円を割り込んだ。それ以降も円高は止まらず、1987年には150円を割り込む水準にまで円が高騰した。この円高傾向は続き、プラザ合意から10年後の1995年には、日本円が1ドルあたり79円75銭という過去最高値を記録した。

この経済環境の激変に、日本国内で生産・輸出していた企業は対応を迫られた。価格競争力を維持できない汎用品を中心に、新たな製造・輸出拠点を労働コストが安いアジア、特にASEAN加盟国に求めたのである。ASEAN各国もこれら日本からの投資を積極的に受け入れるため、様々な投資優遇制度を導入し、歓迎した。また同時に、ASEAN各国は特に国内産業を育成したい分野については、ローカルコンテンツなど国産部品の使用義務を課すことで、部品産業の育成を図った。海外進出初期は、日本から原材料や中間財を供給したが、円高基調の継続、進出先国のローカルコンテンツ義務の達成のため、日本から下請企業など部品製造企業が波状的に進出を図り、投下資本が蓄積されていった。

その結果、1985年度時点ではわずか2.9%に過ぎなかった日本企業の海外生産比率は、2015年以降、凡そ4分の1の水準に達し、2021年度で25.8%である⁽³⁾。

2. 在ASEAN日系企業の生産ネットワーク

円高対応の進出先にASEANが選ばれた理由は、東南アジア各国の雇用環境に競争力があること、具体的には賃金が安価であったこと、そして90年代後半のアジア通貨危機までは、現地通貨はドルにペッグしており、ドルとの間で為替リスクがないことである。当時、経済学的な比較優位論の実践から、円高で競争力を失った製品の生産を賃金の安価なアジアに移管し、現地での輸出競

争力強化を目指した。

進出当初は、生産に用いられる原材料や部品を日本からの調達に依存することが多いが、進出年数の経過に従い、可能な部分から現地調達に切り替えるなど、調達のコストや時間削減に努めた。

ASEAN4 カ国の日系企業の仕入れ額全体における日本と現地調達、第三国からの調達の推移をみると、時間の経過とともに現地仕入れが拡大する一方で、日本からの調達が減少する傾向が見て取れる。

当時、貿易の効率性実現のため、世界貿易機関（WTO）主導により関税等の貿易障壁を削減・撤廃への取り組みが求められていたが、新ラウンドの立ち上

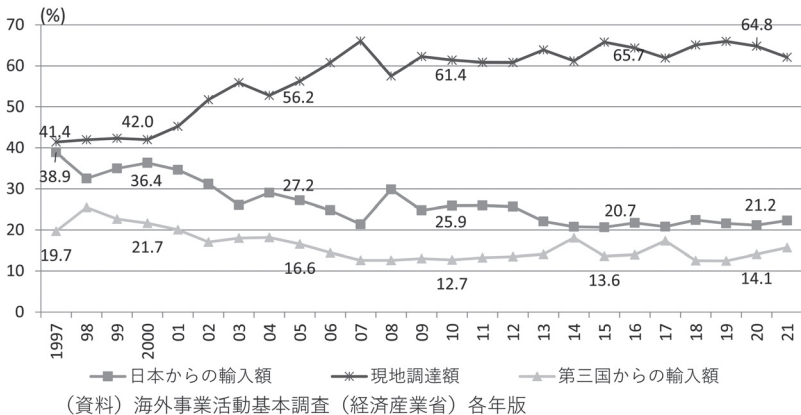


図2 ASEAN4における日系製造企業の仕入内訳推移

げの難航、新ラウンドとしてドーハ開発アジェンダが2001年に立ち上がったものの、以降、先進国と途上国との対立などから幾度となく暗礁に乗り上げた。その結果、東アジアでも独自に自由貿易協定（FTA）網を構築する動きが出てきた。

ASEANは域内で貿易自由化を行うASEAN自由貿易地域（AFTA）を1993年に開始、2002～3年にはそのほとんどの品目で0～5%に関税を削減した。域外国でASEANに最初に接近したのは中国であった。2000年11月にシンガ

ポールで開催された ASEAN 中国首脳会議で、中国・朱鎔基首相は ASEAN 側に自由貿易圏構想に向けた作業部会を設置するよう提案したことに始まる。日本など域外国は、中国からの製品流入に危機感を募らせている ASEAN が中国の提案に乗るはずはないとみていたが、翌 2001 年の同首脳会議で 10 年以内の FTA 設置、いわゆる ASEAN 中国自由貿易地域 (ACFTA) 構築に合意、日本をはじめ域外国は衝撃を受けた。中国は協定に ASEAN 側を惹きつける魅力的な事項を散りばめ、巧みに FTA に誘い込んだのである。

中国の FTA を通じた ASEAN 接近は、東アジアにおいて「FTA ドミノ」を誘発した。ACFTA による貿易コスト減少により、中国を除く東アジア各国商品の競争力劣位化、いわゆる貿易転換効果への危機感から、東アジア各国を FTA 構築競争に駆り立てたのである。ASEAN は中国 (発効:2005 年) を手始めに、韓国 (同 2007 年)、日本 (2008 年)、インド (2010 年)、オーストラリア・ニュージーランド (2010 年) など、いわゆる ASEAN+1FTA が次々と誕生し、

表 1 ASEAN が締結している FTA の交渉開始、発効と関税削減完了年

FTA	国名	交渉開始	発効年	関税削減完了			
				対話国側	先行加盟国	後発加盟国	備考
AFTA	ASEAN 域内	1992 年	1993 年	—	2010 年	2015 年 (18 年)	
ACFTA	中国	2002 年	2005 年	2012 年	2012 年	2018 年	
AKFTA	韓国	2005 年	2007 年	2010 年	2012 年	2020 年	越のみ 18 年
AJCEP	日本	2005 年	2008 年	2018 年	2018 年	2026 年	越のみ 24 年
AIFTA	インド	2004 年	2010 年	2016 年末	2017 年	2022 年	比のみ 19 年末
AANZFTA	豪州・NZ	2005 年	2010 年	2020 年	2020 年	2025 年	越のみ 22 年
AHKFTA	香港	2014 年	2019 年	即時撤廃	2028 年	2036 年	越のみ 27 年
RCEP	日中韓豪NZ	2013 年	2022 年	2042～ 43 年	2042～ 47 年	2042～ 47 年	中韓間を 除く

(資料) 各種協定書をもとに著者が作成

ASEAN がアジアでの FTA のハブとなった。これら ASEAN+1FTA はそのほとんどでステージング（関税削減期間）が終了し、大半の品目で既に関税が撤廃されている（表 1）。

なお 2022 年には、これら ASEAN+1FTA を締結した国々からインドを除く 15 カ国による地域的な包括的経済連携（RCEP）協定が発効、FTA は広域化、重層化している。ただし RCEP は、ステージング期間が長く、関税撤廃は 2040 年代前半から半ばになる。一方、ACFTA への参加を拒否された香港は、2019 年に別に ASEAN との FTA を締結した⁴⁾。

ただし懸念点もある。「全体最適」を目指す WTO と異なり、FTA は二国間または複数国間での「部分最適」を指向するものである。そのため FTA による部分最適の乱立により、原産地規則（ROO）に代表される各々の FTA 規則や関連手続が次々と作り出された。これは「スパゲティボウル現象」⁵⁾と呼ばれるが、部分最適の乱立により、経済効率性の観点からは考えられない人為的な生産ネットワークが作られる懸念があった。

RCEP に拠点を持つ日系企業の調達先を見ると、9 割台半ばが RCEP 域内取引である。また輸出先でも概して総輸出の約 8 割が RCEP 域内輸出であるこ

表 2 在 RCEP 日系企業の域内輸出・調達比率（2022 年）

（単位：％）

日系企業 所在国	ASEAN	カンボジア	インドネシア	ラオス	マレーシア	ミャンマー	フィリピン	シンガポール	タイ	ベトナム	オーストラリア	ニュージーランド	中国	韓国	RCEP
RCEP域内 輸出比率	81.9	93.2	79.0	84.6	83.3	84.3	84.8	77.8	79.5	85.6	84.3	96.7	76.3	74.9	80.8
RCEP域内 調達比率	94.2	97.9	95.9	97.5	90.2	93.6	91.9	92.0	95.7	93.9	94.5	95.9	97.1	97.2	95.0
現地調達	41.0	6.0	47.2	0.6	32.8	15.3	32.6	22.1	57.3	37.3	48.2	91.0	68.4	30.5	48.6

（資料）在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査（2022 年／日本貿易振興機構）

とから、輸出および調達において、相当程度 RCEP 域内で完結している。そのため RCEP はこれら日系企業の東アジア域内でのサプライチェーンの効率化とコスト削減のみならず、スパゲティボウル現象の解消に寄与出来る画期的な協定である。

従来、在 ASEAN 日系企業のサプライチェーンは、日本との間が中心であったが、AFTA や ASEAN+1FTA、そして RCEP の構築により、国境を越えて東アジア大に拡大、グローバル・サプライチェーン (GSC) に昇華した。

第2節 サプライチェーンに潜むリスクとその対応

1. 自然災害の影響を受けたサプライチェーン

日本は長年に亘り東アジアで GSC を構築してきた。特に FTA の利用を前提に、拠点再編および機能再編、そして GSC の贅肉を削ぐ努力を続けきた。特に主に国内で用いてきたジャストインタイム生産方式などを海外拠点でも採用、展開し、在庫の圧縮と短時間配送を指向した。日本企業は東アジア全体で経済効率を重視した GSC を築き、競争力を高めてきたのである。

「在庫」には、生産者が持つ原材料在庫や、製造途中にある仕掛品在庫に加えて、完成品や部品を含めた流通在庫、輸送中在庫などがある。日本企業はアジアに構築してきた GSC において、国内同様、在庫を絞り、そして経済効率性を磨き上げてきた。日本国内の在庫水準について、在庫(棚卸資産)回転期間⁶⁾について、製造業の平均は2010年度で1.14カ月、中でも「ムダな在庫を持たない」経営を指向している自動車・同付属品については0.52であった。

しかし同 GSC が適確に稼働する前提は「平時下」且つ「自由貿易体制下」である。そのため自然災害や感染症の拡大、地政学的な問題の噴出など、外部からの衝撃には脆弱でもあった。

2010年代以降、GSC が寸断する災害や事象が次々と発生した。まず2011年3月の東日本大震災である。在 ASEAN、南西アジア、豪州の日系現地法人を対象に実施したアンケート調査⁷⁾(回答企業781社)によれば、被災地域に工

場を構える企業は約 3 割で、調達先が被災した企業は 45.8% にのぼった。その結果、アジア大洋州全体で約 7 割の現地法人が輸入調達で困難に陥った。

次いで、タイでは 2011 年 10 月に 69 年ぶりとも言われる規模の大洪水が発生し、バンコク北方に位置する 7 つの工業団地が被災した。日本にとってタイは東南アジア随一の産業集積を形成しており、特に被災地域は電子・電気部品産業が集積していた。7 つの工業団地には全体で約 800 社が操業していたが、そのうち日系企業は約 450 社にのぼり、工業団地外に拠点を置く企業を含めれば、その被災企業数や被害規模は前代未聞であった。

被災日系企業全体の正確な損害額は不明であるが、日系損害保険会社のタイ洪水による損害額を通じ、凡その被害額が推測出来る。2012 年 3 月期決算で大手 3 グループの再保険受領後のネット損害額は 3 グループ全体で 5,074 億円であった。今回の損害額のうち凡そ半分が再保険でカバーされると仮定すると、3 大グループあわせたグロス損害額は 1 兆円に達したとみられる⁽⁸⁾。

洪水の被害は、サプライチェーンを通じて広範囲に広がった。直接的には洪水被害がなかった企業でも、サプライヤーの被災で調達が滞った結果、生産継続が困難になった企業や、自らの調達・供給には問題はないものの、納入先の別のサプライヤーが被災した結果、納入先が生産を継続出来ず、自らも納品出来ない企業が続出した。それらサプライチェーン内企業は、自らの被災有無に関わらず、何らかの形で影響を被ったのである。

例えば、トヨタはタイ国内 3 工場（サムロン工場、ゲートウェー工場、バンボー工場）にはいずれも直接的な洪水の被害はなかったものの、完成車生産に必要な部品の調達に支障を来し、10 月 10 日から 11 月 21 日まで約 1 カ月以上、操業停止を余儀なくされた。洪水による影響は世界にも広がった。トヨタは、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム拠点など近隣国拠点の操業停止に加え、パキスタン、北米、南アフリカにおける各々の拠点でも生産調整を余儀なくされた。

トヨタは東日本大震災、タイ大洪水を経て、その GSC の「見える化」と「代替生産体制の整備」に取り組んだ。同社が 2013 年に構築した供給網データ

ベース「RESCUE」⁽⁹⁾により、様々な車種の部品約40万点と、最大10次の取引先まで瞬時に辿れる。従来は不足部品の種類と数量の把握に数カ月かかる場合もあったが、RESCUEの構築により1日程度で把握・対応できるようになった⁽¹⁰⁾。2016年の熊本地震の際には、同システムが初動の迅速化、復旧の早期化に繋がったと評価している。

また在庫についても、自社で保有するのみならず、商社や各段階の仕入先に分散して在庫を保持する体制を構築した。前述の通り、製造業の平均在庫回転期間は2010年度で1.14カ月、自動車・同付属品については0.52であったが、2022年度には各々1.61カ月、0.80カ月に増えている。

トヨタのGSC停止は経済的にも大きな影響を与える。帝国データバンク⁽¹¹⁾によれば、トヨタ自動車グループ（主要関連会社・子会社計15社）の下請企業は、日本全国で合計4万1427社にのぼる。うち製造に携わる下請け企業は2万2,310社⁽¹²⁾である。更にトヨタの海外生産拠点を含めれば、そのGSCに絡む企業数は更に膨大なものとなる。

2011年は自然災害によるサプライチェーン寸断リスクが顕在化し、企業の意識が変わった大きな転機の年となった。東日本大震災やタイ大洪水は、世界全体から見れば局所的な災害であり、地域分散によりリスク軽減も可能である。

しかし2020年に発生した新型コロナウイルス禍は、世界全体がリスクに晒された。2011年の自然災害を経て、強靱なGSCを構築、「見える化」を推進してきたトヨタでも、新型コロナ危機の影響からは免れることは出来なかった。21年夏から秋にかけて一部のASEAN加盟国で感染が拡大した際は、政府が発令した「ロックダウン」（都市封鎖）や「操業制限」措置により「供給ショック」が発生、日本では全ての主要自動車企業が操業停止に追い込まれた。

2. 転換期にあるグローバル化とサプライチェーン

近年、グローバル化への反動や地政学的なリスクが顕在化している。2010年代後半以降、米国トランプ政権の誕生や英国の欧州連合（EU）離脱等に象徴されるが、グローバル化が所得格差を拡大させたなどの不満の声が高まり、

自由貿易に対する逆風が吹き始めた。米国など一部の先進国では「貿易協定疲れ」も見られるようになった。

米国トランプ政権は、WTO など自らの影響力が発揮しにくい多国間枠組みを嫌い、または軽視する姿勢を示した。その上で「米国第一主義」を掲げるなど、自国の国益を最優先する単独行動主義（ユニラテラリズム）に傾斜した。トランプ大統領は就任早々、米国通商代表部（USTR）に対し、「環太平洋パートナーシップ協定（TPP）の米国署名を撤回し、TPP 交渉から永久に撤退し、その旨締約国および寄託国に通告する」ことを指示する「覚書」に署名、今後の貿易交渉は2国間交渉に軸足を移すよう指示した⁽¹³⁾。

また WTO では紛争解決機関（DSB）に常設されている上級委員会委員の任命に反対、選考プロセスを開始するためのコンセンサスが形成されていない。その結果、2020年12月には7人の上級委員全てが空席になるなど、DSBは機能不全に陥った。バイデン政権も紛争解決制度の見直しを求め、委員の指名承認を求める要請を引き続き拒絶している。

また中国との間では、追加関税の報復合戦になるなど貿易戦争状態になった。米トランプ政権は不公正な貿易是正のため、1974年通商法301条を根拠に、中国に対し制裁的に関税を引き上げ、更に段階的に対象範囲を拡大した。2018年7月に第1弾として818品目を対象に関税を25%に引き上げた。以降、第2弾、第3弾と対象品目を拡大した。これに対して中国も次々と応分の対抗措置を発動し、制裁関税の報復合戦の様相を呈した。

トランプ政権下での中国との主な対立は、貿易不均衡、知的財産権保護、技術移転の強要、産業補助金、サイバー攻撃など貿易に加えて安全保障面に重点が置かれていた。一方、バイデン政権は前政権の追加関税を継続しながらも、規制範囲は投資、技術、政府調達分野にまで広げた。投資規制では、外国政府の影響力下にある投資家による重要インフラ・機微技術を持つ米国企業の経営に影響を与える投資の事前審査を義務化した。対立範囲はトランプ前政権と比べても拡大している。

米国トランプ前政権とバイデン政権との大きな違いは、トランプ政権が「米

国第一主義」を掲げ、同じ民主主義を掲げる欧州とも対立、対中国政策も米国単独での対処が主であった。一方、バイデン政権は、同盟国や友好国に中国包囲網づくりで協調・連携を求めた。特に重要物品について同盟国と連携し、中国に依存しないサプライチェーン構築を目指している。

世界はデカップリングの瀬戸際にあり、また世界的に地政学的リスクの高まり、更に円安の急伸を受けて、一部には日本に回帰する動きもみられるが、日本もリスクフリーではない。近年、気候変動の影響からゲリラ豪雨など自然災害が激甚化する傾向にある。2011年の東日本大震災以降以降でも、熊本地震、平成30年7月豪雨他、毎年のように自然災害に襲われている。2011年以降、自然災害により事業継続に影響があった企業は2社に1社以上である。特に大企業ではその比率は7割弱にのぼる(表3)。

表3 過去の自然災害(2011年以降)における事業継続への影響

(単位：%)

	全体	大企業	中堅企業	その他企業
	①直接被害を受けた	20.7	31.8	24.5
②間接被害を受けた	22	20.5	22.3	22.2
③直接、間接被害の両方を受けた	9.5	16.3	11.3	6.8
①～③合計	52.2	68.6	58.1	44.7
④被害を受けていない。	44.5	20.1	38	51.9

(資料) 令和3年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査(内閣府)

サプライチェーン寸断のリスクは自然災害だけにとどまらない。サイバー攻撃、労働争議など自社内に起因する場合は、予め対策を講じることで備えることが出来るが、米中に見られる国家間紛争や為替変動など経済環境に起因する事象に、企業単独で対応するのは難しい。また政変・政情不安、テロ攻撃など自社外に起因する事象への対処には限界がある。特に20年以降23年春まで、新型コロナウイルスは世界経済に大きな傷跡を残し、サプライチェーンに強化に大きな課題を突き付けた。

3. 新型コロナ禍のサプライチェーンの混乱に対応する日本企業

世界保健機関（WHO）は2020年1月30日、新型コロナウイルスについて、「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態」（PHEIC）⁽⁴⁴⁾と宣言した。これは疾病の国際的拡大により、他国に公衆の保健上の危険をもたらすと認められる事態や緊急に国際的対策の調整が必要な事態が発生した際に宣言されるものである。WHOは更に2020年3月11日、新型コロナウイルスを「パンデミック」（世界的大流行）と宣言した。パンデミックとしては過去に、1918年のスペイン風邪、1957年のアジアインフルエンザ、そして1968年の香港インフルエンザ、2009年の新型インフルエンザ（H1N1型）が発生している。

新型コロナウイルスのパンデミックにより、世界各国は流行国からのウイルス流入を懸念し、次々と渡航・入国制限などの国境措置を実施した。その結果、航空旅客便が激減、それに伴い航空貨物輸送も混乱を極めた。例えば日本の場合、2018年度の国際航空貨物輸送について、件数ベースで70.6%、重量ベースで63.3%が旅客便によるものであり、貨物専用便による輸送は多くはない⁽⁴⁵⁾。国際航空貨物輸送の多くは旅客機のベリーを利用していたが、旅客便の激減により、企業は貨物スペースの確保、運賃水準の乱高下に翻弄され、更には貨物の遅配が生産活動に影響を与えた。

日本ロジスティクス・システム協会（JILS）の会員に対するアンケート調査（2020年6月30日発表）⁽⁴⁶⁾によれば、日本と東南アジア間の航空貨物物流において、「輸送に遅れ」が生じたとした割合は7割に迫る（68.2%）。また「輸送量の制限や輸送先・頻度等に変更」があったとした企業も6割を超える（63.6%）。一方、航空貨物に比べて、比率は低いものの、海上貨物輸送でも同様の事態が発生した。「輸送に遅れ」が生じたとした割合は約5割（48.2%）、「輸送量の制限や輸送先・頻度等に変更」は44%にのぼった。

ASEANの一部加盟国では2021年夏から秋にかけて感染が拡大、政府が発令した「ロックダウン」（都市封鎖）や「操業制限」措置により「供給ショック」が発生、日本では全ての主要自動車企業が操業停止に追い込まれた。

新型コロナウイルスのパンデミック化とそれに続くサプライチェーン危機を

受け、企業はサプライチェーンの見直しに取り掛かった。新型コロナ禍発生以降、2022年8～9月時点までに約4割(39.7%)の在ASEAN日系企業が販売・調達・生産などサプライチェーンの見直しを行った。また2社に1社が、今後見直しを行うとしている⁽¹⁷⁾。

これらサプライチェーン見直しの動きは、新型コロナ禍による影響だけではない。FTAによりグローバル化が加速してきた時代が転機を迎え、米中対立、ロシアのウクライナ侵攻を機に世界経済は分断に向かっており、経済安全保障の重要性が叫ばれている。また中国は対豪州や対リトアニアへの対抗措置として、自国の地政学的目的を達成するために、貿易制限や金融封鎖など経済的手段による、いわゆるエコノミック・ステイトクラフトを戦略的に行使するなど、「相互依存の武器化」も懸念される。企業による特定国・地域依存リスクの軽減、複数国からの調達によるリスク分散は、サプライチェーンの強靱化には不可欠な要素である。

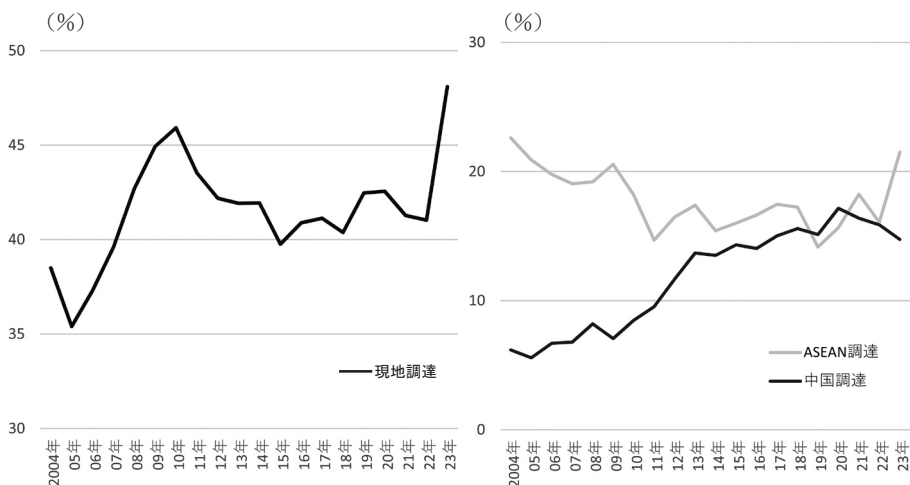


図3 在ASEAN日系製造企業の現地調達・ASEAN・中国調達比率推移
左：現地調達比率（調達全体＝100）右：ASEAN・中国からの調達比率（輸入調達＝100）

（資料）アジア・オセアニア進出日系企業実態調査（ジェトロ）各年版

現に在 ASEAN 日系企業の現地調達率は、2010 年前後に次々と ASEAN をハブとした FTA が構築されたことで低下または停滞傾向にあったが、2010 年代後半に入り底を打ち、2023 年に過去最高水準に跳ね上がった。また低下傾向にあった ASEAN からの調達も上昇に転じている（図 3）。在 ASEAN 日系企業は、現地調達の拡大、そして中国からの調達の削減、ASEAN へのシフトを中心に、サプライチェーンを見直す動きが出ている。

おわりに — 「経済効率」優先から「信頼性」確保に向けて

FTA 構築ブームなどグローバル化の加速化を受けて、企業はもともと 1 カ所で行われていた生産活動を複数の生産ブロックに分解し、それぞれの活動に適した立地条件の場所に分散させた。いわゆるフラグメンテーションである。日本企業はこれら東アジア大に分散させた生産拠点同士を情報通信技術（ICT）で繋ぎ、効率的なグローバルサプライチェーンを構築した。まさに国境を越えた複層的なサプライチェーンが構築されてきた。

途上国はグローバル化の恩恵を受けるべく、サプライチェーンに参画し、経済成長を目指した。そのため多国籍企業誘致に必要な投資環境の整備、貿易障壁の削減、通関手続きの簡素化等を進め、生産ブロック間を繋ぐサービスリンクコスト削減に注力してきた。

しかし近年、グローバル化に大きな転機が訪れている。地球規模の気候変動を受けて、自然災害が激甚化・頻発化し、生産拠点の集中回避と事業継続計画（BCP）策定等による自然災害の備えによるレジリエンスの重要性が高まっていた。また 2010 年代後半より主要国でグローバル化が所得格差を拡大させたとして不満の声が高まった。更に、米中対立に代表される地政学的リスクの高まりにより、世界経済は分断の瀬戸際にある。また重視すべき理念も、「グローバル化による効率的な経済・社会」から「持続可能・公正な経済社会の実現」に向かっている。これら国際的な新たな要請を踏まえ、企業はサプライチェーンの再編に動き出している。

従来、低コスト化と効率化を指向して構築されてきたサプライチェーンは、①経済安全保障、②環境保護・気候変動などへの対処、③人権への配慮（人権デューデリジェンス）など、考慮すべきパラメーター（媒介変数）が増加し、複雑化している。更にそれらを実現するには、デジタル技術やデータを利活用してサプライチェーン全体の見える化・把握が不可欠である。「信頼」あるサプライチェーン確立に向けて、取り組むべき課題は多い。

（了）

【参考文献】

- ・経済産業省（2023）『第52回 海外事業活動基本調査調査結果（2021年度実績）』
- ・国土交通省（2018）「国際航空貨物動態調査（2018年度）」
- ・助川成也（2015）「ASEANの域外FTA」、『FTA戦略の潮流－課題と展望』、石川幸一・馬田啓一・国際貿易投資研究会 編著、文眞堂。
- ・助川成也（2021）「東南アジアの感染拡大とサプライチェーン危機」、『外交』Vol.69、外務省。
- ・助川成也（2023a）「アジアのFTAの現状とリスクマネジメント」、『リスクマネジメント視点のグローバル経営－日本とアジアの関係から－』、上田和勇編著、同文館出版。
- ・助川成也（2023b）「揺らぐアジアの生産ネットワークと日本企業」、『高まる地政学的リスクとアジアの通商秩序－現状と課題、展望－』、石川幸一・馬田啓一・清水一史編著、文眞堂。
- ・帝国データバンク（2021）『『トヨタ自動車グループ』下請企業調査（2021年）』
- ・内閣府（2023）『令和3年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査』
- ・日本貿易振興機構（2022）『海外進出日系企業調査（アジア・オセアニア編）』。
- ・IMF（2023）, “World Economic Outlook”, October 2023.
- ・White House（2017）“Presidential Memoranda, Presidential Memorandum Regarding Withdrawal of the United States from the Trans-Pacific Partnership Negotiations and Agreement” January 23, 2017.

注

- (1) 内閣府の年次経済財政報告によれば、1960年代前半の景気拡大による輸入増加で経常収支が赤字化した。その後、1970年代には、1973～75年、1979～80年の2つの期間で、第一次・第二次石油ショックによる石油価格上昇で、貿易収支が悪化、経常収支赤字を記録した。
- (2) 対外金融債権・債務から生じる利子・配当金等の収支状況を示す。ここには直接投資収益（親会社と子会社との間の配当金・利子等の受取・支払）、証券投資収益（株式配当金及び債券利子の受取・支払）、その他投資収益（貸付・借入、預金等に係る利子の受取・支払）が含まれる。
- (3) 経済産業省（2023）
- (4) ただし香港は自由貿易港であり、輸入に関税は課されないことから、ASEANのFTA締結メリットは少ない。ASEANは政治的な背景からFTAを締結した。
- (5) 「スパゲティボウル現象」は、コロンビア大学のジャグディッシュ・バグワティが、1995年に出版したU.S.Trade Policy: The Infatuation with Free Trade Areasで用いたのが起源。WTOでは加盟国の産品であれば同じ関税率が適用されるが、FTAでは、関税が軽減・撤廃される品目を特定する原産地規則が不可欠であり、その規則の乱立が懸念される。
- (6) 法人企業統計調査の棚卸資産回転期間（月）。
- (7) 「東日本大震災」に関する現地法人緊急アンケート調査（ASEAN・南西アジア・オセアニア）（日本貿易振興機構）、2011年4月7日。
- (8) 損害保険グループ大手3社のうちNKSJホールディングスは「2011年度業績予想修正補足説明資料」（2012年1月27日付）で実質的な洪水損害額（グロス損害額）を公表した。再保険回収後のネット発生損害額は1,013億円、予想されるグロス損害額は約2,600億円であった。
- (9) RESCUEはREinforce Supply Chain Under Emergencyの略称。詳しくは「Sustainability Data Book2020」（トヨタ自動車）。
- (10) <https://www.bosai-nippon.com/biz/article/3415>
- (11) 帝国データバンク（2021）。
- (12) 卸売で11,357社、サービスで7,760社。
- (13) White House（2017）。
- (14) 過去には、新型インフルエンザ（2009年4月）やリオ・オリンピックを前にブラジルなどで発生したジカ熱（2016年2月）などで宣言された。
- (15) 国土交通省（2018）。

- (16) 「新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の拡大による物流・サプライチェーンへの影響について」(2020年6月30日) 日本ロジスティクス・システム協会 (JILS)
- (17) ジェトロ (2022)。母数 (アンケート回答企業) は, 前者で 2,382 社, 後者で 2,378 社。